

CITT/ICTS
Plan stratégique
2012-2015

citt
icts
Ceci est notre ICTS

Avec la collaboration de

Cheryl A. Ewing

19 août 2012
Suivi le 2 février 2013
Rapport le 27 juin 2013

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
CONTEXTE	3
JADIS AUJOURD'HUI CONTEXT ACTUEL	
PRINCIPES DE TRAVAIL	5
MISSION MANDAT VALEURS FONDAMENTALES	
CECI EST NOTRE ICTS	6
LE SUCCÈS RESSEMBLE À... LES DÉFIS LES STRATÉGIES POUR RÉUSSIR	
EN ROUTE VERS L'AVENIR	7
LES PLANS D'ACTION	7
ANNEXE: LE PROCESSUS	8

Contexte

Jadis

L'ICTS est né de l'appartenance canadienne au United States Institute for Theatre Technology (USITT), alors que les membres canadiens constataient, à la fin des années quatre-vingt, que leur environnement de travail était en train de changer et qu'ils étaient sur le point d'entrer dans une ère de législation du travail, de règlements en sécurité et de codes électriques qui seraient restrictifs et peu pratiques dans leur milieu de travail. Il fut déterminé que la meilleure approche consisterait à participer activement à l'élaboration de ces lois et règlements, et pour ce faire, qu'il serait beaucoup plus efficace de faire partie d'une organisation canadienne. Cet organisme refléterait les différences de cultures et de pratiques entre les deux pays, de l'équipement (comme un tournevis Robertson) à l'adhésion.¹

La structure de ce qui est devenue l'ICTS a offert aux membres la possibilité de travailler à partir du modèle de l'USITT, en s'y adaptant au besoin pour refléter l'environnement de travail canadien, en reconnaissant entre autres qu'au Canada, de nombreux membres travailleront dans différentes parties du pays tout au long de leur carrière. Un développement important pour l'ICTS fut la création de Callboard. Vu comme un moyen électronique de relier les communautés du spectacle canadiennes, Callboard a été l'ancêtre de Facebook et d'autres réseaux de médias sociaux qui sont nés depuis. Sans ce logiciel de communication innovateur, l'ICTS n'aurait probablement pas été en mesure de survivre et la communauté théâtrale au Canada en aurait beaucoup souffert.

Aujourd'hui

La nécessité de réviser son mandat afin de s'assurer que le conseil d'administration soit en mesure de répondre aux préoccupations de ses membres, a conduit à un processus de planification stratégique qui s'est développé sur une période de deux ans. Durant la première année (2011), le conseil s'est réuni avec la consultante Sandra Thompson pour parler de l'organisation et des visions de chacun. Une analyse SWOT² a été faite et une série de valeurs identifiées pour être plus tard raffinées par les membres.

À partir de ce travail de base, Cheryl A. Ewing a été engagée en 2012 pour aider le conseil à élaborer un plan stratégique qui guidera l'ICTS au cours des trois à cinq prochaines années.

Le contexte actuel

Le milieu des arts de la scène est confronté à un accroissement des divertissements à domicile, que ce soit les films offerts sur ordinateur ou les vidéos de YouTube. Le financement des arts est de plus en plus concurrentiel et les attentes en matière de financement doivent être réalignées. Des agences nationales de financement subissent aussi leurs propres coupures et tentent de lutter contre une concurrence accrue. Dans ce contexte, la communauté des arts de la scène doit se battre pour demeurer pertinente.

Les membres de l'ICTS sont touchés par les changements dans les sources de divertissement, mais il y a des défis spécifiques qui touchent l'organisme dans son ensemble :

¹ Tiré de l'histoire de l'ICTS écrit par Paul Court en 2009, http://citt.org/history_Fr.html

² SWOT est un acronyme dérivé de l'anglais pour **S**trengths (forces), **W**eaknesses (faiblesses), **O**pportunities (opportunités), **T**hreats (menaces).

- L'ICTS ne reçoit aucune subvention des gouvernements et est donc entièrement tributaire des revenus de l'adhésion, des commandites et des inscriptions à la conférence annuelle. À cet égard, même si les coupures des gouvernements ne l'affectent pas directement, elles affectent ses membres et leur fonctionnement. En conséquence, lorsque des coupures à leur budget de fonctionnement s'imposent, les membres doivent justifier l'adhésion à l'ICTS, leur présence à la conférence annuelle ou la commandite d'événements de l'ICTS, par rapport aux autres dépenses. Cette tendance a également affecté d'autres réseaux nationaux à travers le pays.
- Callboard, jadis l'outil de connexion de l'ICTS, est devenu un simple artefact nostalgique. L'ICTS découvre maintenant un allié avec les réseaux de médias sociaux en ligne.
- L'arrivée de nouvelles opportunités de conférences et salons commerciaux, de développement professionnel en ligne, de forums virtuels et de sites Web d'organismes en ligne qui fournissent un contenu similaire à ce qu'offre l'ICTS a donné lieu à une concurrence importante.

En bref, l'ICTS doit redéfinir qui elle est et ce qu'elle a à offrir. Elle doit renforcer sa présence auprès du milieu des arts de la scène et de l'industrie du spectacle, en misant notamment sur l'avantage d'être membre de l'ICTS et de soutenir l'organisme.

Principes de travail

Énoncé de mission

L'ICTS est un organisme de services national qui soutient activement le développement professionnel de ses membres et qui contribue à l'essor du milieu canadien des arts de la scène.

Mandat

- Promouvoir la sécurité et l'éthique au travail.
- Organiser des ateliers, des conférences et d'autres activités favorisant le perfectionnement et le développement professionnel des membres.
- Soutenir le développement des normes de l'industrie en technologies scénographiques.
- Émettre des recommandations au niveau local, régional, national et international.
- Diffuser l'information et faciliter la communication entre les membres.
- Encourager la recherche et en publier les résultats.
- Promouvoir l'excellence et la reconnaissance du professionnalisme.
- Inciter les membres à participer activement à la mission de l'ICTS.

Valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales potentielles ont été identifiées en août 2011, puis partagées avec les membres pour en arriver à un accord sur :

- Les pratiques d'excellence
- Le professionnalisme
- La communication
- L'éducation

Dans le cadre de la planification stratégique, une enquête a été réalisée en janvier 2013 et les membres ont été invités à identifier les trois choses qu'ils apprécient le plus de l'ICTS. Ce sont :

- Le réseautage
- Le partage de l'information avec le secteur
- La conférence annuelle

L'ICTS offre à ses membres des possibilités uniques de communiquer, de réseauter et d'élargir leurs connaissances et leurs compétences au moyen d'ateliers, de conférences, de forums électroniques et de publications dans les domaines de la technologie, de la gestion, de la conception, de l'architecture et de l'éducation pour le milieu du spectacle au Canada.

Il est entendu que l'effectif de l'ICTS est très diversifié. Malgré tout, l'organisme voit à ce que tous bénéficient des avantages à laquelle leur adhésion donne droit, sinon directement, au moins à travers le réseautage et la promotion que leur offre l'organisme, ainsi que par sa capacité à apporter des changements. En tant qu'organisme axé sur l'adhésion, il est important que les membres identifient et traitent les sujets de préoccupation activement plutôt que de demeurer passifs et d'attendre que l'ICTS prenne les devants.

Ceci est notre ICTS

Le succès ressemble à...

D'ici trois à cinq ans, l'ICTS:

- Comptera des membres engagés et habilités à agir
- Sera une ressource nationale reconnue et un connecteur
- Aura une identité claire et cohérente
- Connaîtra une croissance dynamique établie sur des bases durables
- Fournira du perfectionnement professionnel et du mentorat

Les défis

L'ICTS devra s'intéresser à ces obstacles qui freinent sa croissance :

- Large mandat: comment allumer la passion
- Besoin d'autres sources de financement
- Absence de direction
- Besoin d'orienter et de rendre des comptes aux membres et aux sections régionales
- Lacunes dans la compréhension et l'utilisation des outils mis à sa disposition

Les stratégies pour réussir

Afin d'aider l'organisme à aller de l'avant, l'ICTS s'engage à :

- Clarifier son mandat
- Mettre en place un cadre opérationnel
- Établir des plans d'action
- Développer la communication et la stratégie d'écoute
- Développer des activités de visibilité
- Trouver de nouvelles initiatives de financement
- Développer des relations avec les intervenants du milieu
- Élaborer des politiques et procédures tangibles
- Célébrer l'ICTS : son passé, son présent et son futur

En route vers l'avenir

Les stratégies de réussite peuvent être regroupées en trois orientations stratégiques qui guideront l'ICTS dans ses processus de planification au cours des trois prochaines années. Des stratégies spécifiques pourraient être adaptées pour tenir compte des changements internes et externes, mais globalement, l'ICTS se dirigera :

- **vers des valeurs organisationnelles**
- **vers une identité partagée**
- **vers de nouvelles initiatives de financement**

Les plans d'action

Vers des valeurs organisationnelles

Objectif : **Établir un cadre opérationnel**

1. Clarifier le mandat.
2. Développer un modèle de rapport annuel.
3. Redéfinir les plans d'action chaque année.
4. Développer des outils pour produire des rapports réguliers.
5. Développer un formulaire de rapport d'événement pour la collecte constante de statistiques.
6. Développer des outils de communication avec et pour les membres.
7. Mettre en place la nouvelle structure de rapport régionale pour l'AGA.

Vers une identité partagée

Objectif : **Développer des voies de communication autour du mandat**

1. Déterminer ce qui doit être communiqué.
2. Trouver des outils de communication qui fonctionnent.
3. Mettre en valeur le mandat.
4. Faire en sorte que la programmation nationale stimule les programmations régionales.
5. S'associer avec d'autres organismes qui partagent des objectifs communs.

Vers de nouvelles initiatives de financement

Objectif: **Identifier les possibilités de financement**

1. Sur une base continue - chercher et demander les fonds supplémentaires appropriés.
2. Comprendre ce que nous offrons.
3. Reconnaître et mettre l'accent sur ce qui se vend et le vendre (voir sondage).
4. Augmenter le nombre de membres.
5. Accroître les possibilités de générer plus de revenus d'inscription et de commandites lors de la conférence.
6. Cibler les entreprises qui sont en lien avec notre industrie pour augmenter les commandites.
7. Donner de la valeur au fait d'être membre au moyen d'incitatifs : par exemple, coûts plus élevés pour les non membres qui assistent aux activités de l'ICTS.

Annexe: Le processus

Pour élaborer la vision de l'organisme et fournir un guide pour avancer, les membres du conseil d'administration et le personnel de l'ICTS ont élaboré des **visions pratiques** décrivant comment ils voient l'ICTS d'ici trois à cinq ans. Cet exercice a aidé à construire une vision commune et convaincante de ce qu'il est possible d'atteindre, une vision plus claire et plus profonde, qui est la même pour tous. Le fait de formuler les visions pratiques crée une intention, qui est celle de savoir où vous serez quand vous arriverez à votre objectif.

Les visions pratiques finales servent à déterminer les objectifs sur lesquels l'organisme devra travailler au cours des trois prochaines années. En 2011, le conseil d'administration et le personnel ont travaillé avec une consultante et décrit comment ils voyaient l'organisme dans l'avenir.

Le travail de planification stratégique effectué en 2012 était basé sur **les techniques de participation**, un processus axé sur le consensus, qui permet de dégager des solutions efficaces et créatives. Ce processus consistait en une série d'ateliers tenus sur une seule journée, suivis d'une téléconférence afin de décrire le processus du plan d'action et arriver à un consensus final. Les ateliers furent élaborés pour :

- Déterminer les visions pratiques
- Identifier les obstacles
- Déterminer les stratégies
- Développer les plans d'action

Le groupe de travail était composé de la coordonnatrice nationale et des membres du conseil d'administration. Ce dernier regroupait de nouveaux membres et des membres plus expérimentés, ainsi que des membres ayant une relation de longue date avec la communauté et d'autres qui ont apporté des expériences de vie des quatre coins du pays.



Rencontre de planification stratégique tenue à London le 19 août 2012.



Nous avons travaillé à partir des résultats des discussions précédentes. Chaque énoncé était inscrit sur une seule carte, lu au groupe, puis affiché au mur. Nous avons discuté de tout ce qui n'était plus pertinent et supprimé les cartes correspondantes. Nous avons également réfléchi à ce qui pouvait manquer et avons ajouté ces items aux autres énoncés. Les énoncés recueillis ont ensuite été regroupés selon leur synergie commune. Les grappes finales ont été nommées par catégories dans le but d'illustrer ce à quoi l'ICTS ressemblera dans 3 à 5 ans.

La même approche a été utilisée pour identifier les obstacles sous-jacents à partir de l'analyse SWOT effectuée l'année précédente. Les dangers et les faiblesses que ce processus a permis de déceler ont été présentés au conseil d'administration, corroborés une fois de plus, puis regroupés de sorte que le conseil et le personnel ont pu reconnaître les obstacles sous-jacents et les nommer.

L'étape suivante a consisté en une sorte de remue-méninges individuel qui avait pour but de trouver **des stratégies potentielles qui permettraient de surmonter les obstacles sous-jacents et de**



Rencontre de planification stratégique tenue à Calgary le 2 février 2013.

faire progresser l'organisme vers les visions identifiées. Par la suite, les fruits de ces réflexions ont été partagés avec le groupe. Enfin, en équipes, les idées ont été rassemblées, nommées et regroupées en **trois orientations stratégiques** qui ont également été identifiées.

Ce processus apporte **de la clarté à l'organisme**. Certaines déclarations spécifiques ont permis de lier toutes les idées ensemble d'une façon extraordinaire. Plutôt que de dresser une longue liste des caractéristiques à venir de l'organisme, **on a émis cinq déclarations définissant clairement ce que le conseil et le personnel veulent accomplir**. Les obstacles ont été étudiés afin de déterminer où se situe réellement le blocage, plutôt que le symptôme.

Les stratégies sont conçues pour surmonter les obstacles et faire progresser l'organisme vers la réalisation des visions pratiques, telles que définies.

Les étapes finales de la collecte de stratégies et de leur transformation en orientations stratégiques rendent le travail plus facilement gérable et encouragent le conseil d'administration et le personnel à travailler de façon à aborder plus d'un obstacle dans chacun de leurs plans d'action.

Les **plans d'action constituent la dernière partie du processus final**. Les membres du conseil et le personnel travaillent en équipes pour identifier ce qui peut être fait dans les 12 à 18 mois prochains afin de **faire cheminer l'organisme vers ses objectifs**. Les ressources et les coûts financiers sont pris en considération et identifiés. La dernière étape consiste à rassembler tous les plans d'action et à leur adjoindre un échéancier, ce qui permettra à l'organisation de faire en sorte que personne ne sera surchargé à aucun moment du processus et que chaque plan fonctionnera en symbiose avec les autres.